**1.沟通需求分析**

　　通过沟通需求分析，确定项目干系人的信息需求，包括信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值。项目资源只能用来沟通有利于成功的信息，或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息。

[项目经理](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k0=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k1=%D4%EB%C9%F9&k2=%BF%CE%B3%CC&k3=%BB%E1%D2%E9&k4=%D7%CA%D4%B4&k5=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=4&seller_id=1&di=128)还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量，来反映项目沟通的复杂程度。潜在沟通渠道的总量为 n（n-1）/2,其中，n 代表干系人的数量。 有10个干系人的项目，就有 10（10-1）/2=45 条潜在沟通渠道。因此，在规划项目沟通时，需要做的一件重要工作就是，确定和限制谁应该与谁沟通，以及谁将接受何种信息。

　　用来确定项目沟通需求的信息通常包括：

　　组织机构图；

　　项目组织以及干系人职责间的关系；

　　项目所涉及的学科、部门和专业；

　　有多少人在什么地点参与项目；

　　内部信息需求（如横跨整个组织的沟通）；

　　外部信息需求（如与媒体、公众或承包商的沟通）；

　　来自干系人登记册和干系人管理策略的干系人信息。

**2.沟通技术**

　　可以采用各种方法在项目干系人之间传递信息。例如，从简短的谈话到长时间的[会议](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%BB%E1%D2%E9&k0=%BB%E1%D2%E9&k1=%D7%CA%D4%B4&k2=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&k3=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&k4=%BD%CC%B3%CC&k5=%C4%A3%D0%CD&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=7&seller_id=1&di=128)，从简单的书面文件到可在线查询的资料（如进度计划和 数据库），都是项目团队可以使用的沟通方法。

　　可能影响项目的因素包括：

　　信息需求的紧迫性。为了项目成功，信息是否需要频繁更新并随要随得或者，只需要定期发布书面报告？

　　可用技术。是否已有合适的系统？为满足项目需求，是否需要改进现有系统？例如，相关干系人是否拥有所选定的沟通技术？

　　预期的项目人员配备。所建议的沟通系统与项目参与者的经验和专长是否匹配？是否需要大量的[培训](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%C5%E0%D1%B5&k0=%C5%E0%D1%B5&k1=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k2=%D4%EB%C9%F9&k3=%BF%CE%B3%CC&k4=%BB%E1%D2%E9&k5=%D7%CA%D4%B4&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=3&seller_id=1&di=128)与学习？

　　项目的持续时间 .在项目结束前 ,现有的沟通技术是否将发生变化？

　　项目环境。团队成员是面对面工作，还是在虚拟环境下工作？

**3.沟通模型**

　　沟通的基本模型（如图 10-8 所示）用于显示信息如何在双方（发送方 和接收方）之间被发送和被接收。该[模型](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%C4%A3%D0%CD&k0=%C4%A3%D0%CD&k1=%C5%E0%D1%B5&k2=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k3=%D4%EB%C9%F9&k4=%BF%CE%B3%CC&k5=%BB%E1%D2%E9&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=2&seller_id=1&di=128)的关键要素包括：

　　编码。把思想或想法转化为他人能理解的语言。

　　信息和反馈信息。编码过程所得到的结果。

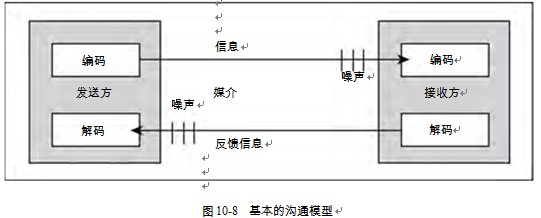
　　媒介。用来传递信息的方法。

　　噪声。干扰信息传输和理解的一切因素（如距离、[新技术](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&k0=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&k1=%BD%CC%B3%CC&k2=%C4%A3%D0%CD&k3=%C5%E0%D1%B5&k4=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k5=%D4%EB%C9%F9&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=10&seller_id=1&di=128)、缺乏背景信息等）。

　　解码。把信息还原成有意义的思想或想法。

　　图 10-8 是一个基本的沟通模型。该模型中，有一个必需的动作，就是确认收到信息。确认收到信息是指接收方表示已经收到信息，但并不一定赞同信息的内容。还有一个动作是对信息的回应，即接收方在对信息进行 解码和理解的基础上，向发送方做出回复。

　　在讨论项目沟通时，需要考虑沟通[模型](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%C4%A3%D0%CD&k0=%C4%A3%D0%CD&k1=%C5%E0%D1%B5&k2=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k3=%D4%EB%C9%F9&k4=%BF%CE%B3%CC&k5=%BB%E1%D2%E9&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=2&seller_id=1&di=128)中的各项要素。在沟通过程中，信息的发送方有责任发送清晰、完整的信息，以便接收方正确接收；也有责任确认信息已被正确理解。接收方则有责任完整地接收信息，正确地理解信息，并及时确认收到和理解信息。沟通失败会对项目造成负面影响。



　　利用这些要素与项目干系人进行有效沟通，会面临许多挑战。例如，在某个技术性很强的跨国项目团队中，一个团队成员要与另一国的某个团队成员沟通某个技术概念，他需要用适当的语言对信息进行编码，用适当的技术发送信息，然后接收方对信息进行解码并给予答复或反馈。在此期间所遇到的任何[噪声](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%D4%EB%C9%F9&k0=%D4%EB%C9%F9&k1=%BF%CE%B3%CC&k2=%BB%E1%D2%E9&k3=%D7%CA%D4%B4&k4=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&k5=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=5&seller_id=1&di=128)，都会干扰信息原意。

**4.沟通方法**

　　可以使用多种沟通方法，在项目干系人之间共享信息。这些方法可以大致归类为：

　　交互式沟通。在双方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对某一话题达成共识的最有效的方法，包括会谈、电话[会议](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%BB%E1%D2%E9&k0=%BB%E1%D2%E9&k1=%D7%CA%D4%B4&k2=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&k3=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&k4=%BD%CC%B3%CC&k5=%C4%A3%D0%CD&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=7&seller_id=1&di=128)、视频会议等。

　　推式沟通。把信息发送给需要了解信息的特定接收方。这种方法能确保信息发布，但不能确保信息到达目标受众，或信息已被目标受众理解。推式沟通包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、新闻稿等。

　　拉式沟通。在信息量很大或受众很多的情况下使用。它要求接收方自主自行地获取信息内容。这种方法括企业内网、电子在线课程、[知识库](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&k0=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&k1=%D0%C2%BC%BC%CA%F5&k2=%BD%CC%B3%CC&k3=%C4%A3%D0%CD&k4=%C5%E0%D1%B5&k5=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=9&seller_id=1&di=128)等。

[项目经理](http://cpro.baidu.com/cpro/ui/uijs.php?rs=1&u=http%3A%2F%2Fwww%2Eeducity%2Ecn%2Fpm%2F167497%2Ehtml&p=baidu&c=news&n=10&t=tpclicked3_hc&q=67051059_cpr&k=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k0=%CF%EE%C4%BF%BE%AD%C0%ED&k1=%D4%EB%C9%F9&k2=%BF%CE%B3%CC&k3=%BB%E1%D2%E9&k4=%D7%CA%D4%B4&k5=%D6%AA%CA%B6%BF%E2&sid=5c2aa30e75f50ad&ch=0&tu=u1740074&jk=3fd554ab6c839d4d&cf=29&fv=14&stid=9&urlid=0&luki=4&seller_id=1&di=128)应该根据沟通需求，决定在项目中使用何种沟通方法，并决定如何使用以及何时使用。